

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN DAERAH PERKEBUNAN JEMBER

Ujang Tri Cahyono^{*)}¹, Mohamad Syamsul Maarif^{**)}, dan Suharjono^{***)}

^{*)} Jurusan Produksi Pertanian, Program Studi Produksi Tanaman Perkebunan, Politeknik Negeri Jember
Jl. Mastrip PO BOX 164 Jember 68101

^{**)} Departemen Teknologi Industri, Pertanian Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor
Kampus Darmaga, Bogor 16680

^{***)} Jurusan Produksi Pertanian, Program Studi Teknik Produksi Benih, Politeknik Negeri Jember
Jl. Mastrip POBOX 164 Jember 68101

ABSTRACT

This study was intended to analyze 1) the effect of transformational leadership on empowerment of employees of local government-owned plantation enterprise (PDP) Jember; 2) the effect of transformational leadership on work behavior of employees of PDP Jember; 3) the effect of transformational leadership on performance of employees of PDP Jember; 4) the effect of empowerment on performance of employees of PDP Jember; 5) the effect of work behavior on performance of employees of PDP Jember. The population in this study was all employees of PDP Jember. The analysis tool used in this study was the Structural Equation Model (SEM). The results showed that transformational leadership had a significant and positive effect on empowerment of employees of PDP Jember, transformational leadership had a significant and positive effect on work behavior of employees of PDP Jember, transformational leadership had no significant and positive effect on performance of employees of PDP Jember, empowerment had no significant and positive effect on performance of employees of PDP Jember, work behavior had significant and positive effect on performance of employees of PDP Jember.

Keywords: transformational leadership, performance, empowerment, work behavior

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan 1) menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan pada karyawan Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Jember; 2) menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku bekerja karyawan PDP Jember; 3) menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PDP Jember; 4) menganalisis pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan PDP Jember; 5) menganalisis pengaruh perilaku bekerja terhadap kinerja karyawan PDP Jember. Metode analisis data menggunakan Structural Equation Model (SEM). Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap pemberdayaan karyawan PDP Jember, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku bekerja karyawan PDP Jember, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PDP Jember, pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PDP Jember, perilaku bekerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PDP Jember.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, kinerja, pemberdayaan, perilaku bekerja

¹ Alamat Korespondensi:

Email: ujang.tri.cahyono.polije@gmail.com

PENDAHULUAN

Faktor yang berperan dalam membentuk kinerja karyawan adalah kepemimpinan transformasional. Mangkunegara (2005) mendefinisikan kinerja merupakan hasil kerja orang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam suatu kurun waktu yang ditetapkan. Seiring dengan perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, kesiapan pemimpin dituntut agar perusahaan tetap bertahan. Menurut Suharto (2006) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai hubungan antara pemimpin dan bawahan yang sangat dekat sehingga menimbulkan ikatan emosi dan kedekatan yang sangat lain, bawahan merasa hormat serta percaya pada pemimpinnya dan termotivasi untuk bekerja lebih dari yang sebenarnya. Model kepemimpinan mutakhir seperti kepemimpinan transformasional, akan memainkan peranan yang penting bagi setiap organisasi. Kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikutnya, yang didasarkan dari pendekatan dan hubungan (Greiman, 2009).

Shahzad *et al.* (2010) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Alhamda dan Sanusi (2007) menyatakan bahwa variabel perilaku kepemimpinan dan perilaku bekerja pada Politeknik Kesehatan (Poltekkes) Padang belum baik, tetapi kinerja dosen sudah baik. Jeffrey *et al.* (2011) menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan bawahan akan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan juga akan meningkatkan kinerja individu pegawainya.

Faktor lain yang memengaruhi kinerja adalah pemberdayaan karyawan dan perilaku bekerja. Pemberdayaan karyawan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa harus mendapatkan perlakuan yang berbeda secara eksplisit dari atasannya (Hansen dan Mowen, 2000). Sadarusman (2004) mengartikan pemberdayaan sebagai pemberian otonomi, wewenang, kepercayaan, dan mendorong individu dalam suatu organisasi untuk mengembangkan peraturan dalam rangka menyelesaikan pekerjaan. Pemberdayaan karyawan pada dasarnya membentuk

karyawan menjadi produktif dan berkomitmen. Menurut Markozy (2001) karyawan yang baik (*good citizens*) cenderung untuk menampilkan perilaku bekerja di lingkungan kerjanya sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang menunjukkan tindakan perilaku bekerja. Djati (2008) perilaku bekerja adalah perilaku karyawan yang nampak baik terhadap rekan kerja maupun terhadap perusahaan, perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat bagi perusahaan. Kinerja individu akan memengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan, yang menuntut adanya perilaku karyawan dalam suatu instansi.

Pada Perusahaan Daerah Perkebunan (PDP) Kabupaten Jember sebagai perusahaan perkebunan dan pengolahan produksi, selama lima tahun terakhir mengalami perkembangan produksi yang fluktuatif dan memiliki kecenderungan penurunan produksi dari tahun 2008–2012. Adanya penurunan produktivitas yang dikaitkan dengan kinerja menunjukkan adanya beberapa faktor yang berkaitan dengan karyawan antara lain kepemimpinan, pemberdayaan, dan perilaku bekerja karyawan. Kepemimpinan di PDP Jember yang telah mengalami pergantian juga menentukan kedekatan karyawan dan keharmonisan karyawan dengan atasan. Beberapa periode terakhir sering terjadi demo karyawan yang menunjukkan perilaku tidak sesuai karyawan dengan pimpinan (Antara News, 2013). Karyawan PDP pada umumnya berpendidikan rendah setara SD, SMP, dan SMA. Meskipun begitu, ada beberapa karyawan yang sarjana, tetapi kurang mendominasi pendidikan karyawan sehingga perlu pemberdayaan. Pemberdayaan tersebut menyangkut tentang kewenangan dan penguatan otoritas dari karyawan tertentu. Selama ini, karyawan PDP hanya terbatas untuk mengerjakan pekerjaan tetapi kurang terlibat dan diberdayakan dalam pemberdayaan karyawan. Penelitian ini mencoba untuk meneliti faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan dan kinerja karyawan antara lain kepemimpinan transformasional, pemberdayaan karyawan dan perilaku bekerja.

Dengan adanya fenomena tersebut maka sangat diperlukan penelitian tentang kepemimpinan transformasional, pemberdayaan karyawan, perilaku bekerja dan kinerja juga untuk meningkatkan kinerja PDP pada umumnya. Selain itu, adanya *gap research* yang telah diteliti sebelumnya seperti Organ (2003) yang berpendapat bahwa perilaku bekerja sebagai indikator

kinerja pekerjaan yang bukan hanya mengukur kapan pegawai mencapai kebutuhan kerja tetapi juga mengukur perilaku yang spontan dan inovatif. Hofstede (2001) menjelaskan bahwa dimensi perilaku bekerja atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja. Pattanaik dan Biswas (2005) mendapati bahwa perilaku kewarganegaraan memiliki dampak positif terhadap kinerja individu dan kinerja individu selanjutnya memiliki dampak positif terhadap efektifitas organisasi. Lagomarsino dan Cardona (2003) menunjukkan bahwa komitmen organisasional memediasi hubungan kepemimpinan terhadap perilaku bekerja. Bogler dan Somech (2004) menemukan tingkat pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap perasaan mereka kepada komitmen organisasional organisasi, profesionalisme dan OCB mereka di tempat kerja. Wan (2009) menemukan ada hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku bekerja.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan: 1) menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap pemberdayaan pada karyawan PDP Jember; 2) menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku bekerja karyawan PDP Jember; 3) menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PDP Jember; 4) menganalisis pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja karyawan PDP Jember; 5) menganalisis pengaruh perilaku bekerja terhadap kinerja karyawan PDP Jember.

Penelitian ini memiliki beberapa hipotesis antara lain: (H1) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan pada karyawan PDP Jember; (H2) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku bekerja karyawan PDP Jember; (H3) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDP Jember; (H4) pemberdayaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDP Jember; (H5) perilaku bekerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDP Jember.

Ruang lingkup penelitian ini dilakukan pada kantor PDP Kabupaten Jember. Penelitian ini hanya terbatas untuk meneliti faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan dan kinerja karyawan antara lain kepemimpinan transformasional, pemberdayaan karyawan, dan perilaku bekerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam penelitian penjelasan (*explanatory research*) dan *confirmatory*. Jenis dan sumber data menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden dan pimpinan instansi yang meliputi data tentang karyawan PDP Jember. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh melalui pihak lain yang berkepentingan dan berkaitan dalam penelitian ini.

Lokasi penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah PDP Jember. Populasi yang dimaksud dalam penelitian adalah seluruh karyawan PDP Jember (berjumlah 624 orang). Penelitian ini menggunakan jumlah sampel sebesar 130 orang (10 x 13 indikator). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *probability sampling* dengan *simple random sampling*. Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota atau unsur yang homogen dan jumlah sampelnya diambil secara *random sampling*.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel eksogen pertama kepemimpinan transformasional, variabel endogen *intervening* pertama adalah pemberdayaan, variabel endogen *intervening* kedua adalah perilaku bekerja dan variabel endogen adalah kinerja.

Data diolah dan dipaparkan berdasarkan prinsip-prinsip statistik deskriptif, sedangkan untuk kepentingan analisis dan pengujian hipotesis digunakan pendekatan statistik inferensial. Analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling* atau SEM) dengan menggunakan paket program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) versi 18. Model persamaan struktural (SEM) adalah metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam SEM, ada dua kelompok analisis yang dilakukan secara bertahap, yaitu (a) model pengukuran (*measurement model*) dan (b) model struktural (*structural model*). Secara umum, ada dua alat analisis utama dalam penelitian ini, yaitu 1) alat uji asumsi SEM, dan 2) alat uji kecocokan model. Uji data yang telah terbukti valid dan reliabel pada tahap uji sebelumnya, dilakukan melalui ukuran-ukuran normalitas data secara univariat atau multivariat, *outlier* (data yang berada di luar sebaran sebagian besar data), baik secara univariat maupun multivariat dan

multikolinieritas. Beberapa uji *goodness-of-fit model overall* bersama dengan nilai *cut-off*-nya dapat dilihat pada Tabel 1.

HASIL

Evaluasi asumsi SEM ini dibedakan atas empat macam, yaitu ukuran sampel, uji *outliers*, uji normalitas, dan multikolinieritas.

a. Ukuran sampel

Dalam pemodelan SEM ukuran sampel yang harus dipenuhi ada dua macam, yaitu ukuran sampel untuk estimasi ML harus minimal 10 x jumlah variabel indikator yang diamati (Ferdinan, 2002). Penelitian ini menggunakan 13 variabel indikator berarti jumlah sampel $10 \times 13 = 130$ sampel. Jumlah sampel sebanyak 130 karyawan PDP dalam penelitian ini sudah memenuhi asumsi tentang jumlah sampel.

b. Hasil uji *outlier*

Hasil uji *outliers* pada penelitian nampak pada *Malahanobis distance* atau *Mahalanobis d-squared*. Dalam menghitung nilai *Malahanobis distance* berdasarkan nilai *Chi squares* pada derajat bebas 13 (jumlah variabel indikator) pada tingkat $p < 0,05$ (χ^2 13, 0,05) adalah sebesar 22,360 (berdasarkan tabel distribusi χ^2 (13, 0,05)). Data yang memiliki jarak *Mahalanobis distance* lebih besar dari 22,360 adalah *multivariate outlier*. Hasil uji *outlier* menunjukkan bahwa tidak ada satupun kasus yang memiliki nilai

Malahanobis distance lebih besar dari 22,360 maka dapat disimpulkan tidak ada *multivariate outlier* dalam data penelitian.

c. Uji normalitas

Data variabel-variabel penelitian, seluruhnya memiliki nilai *critical ratio*, yaitu memberikan nilai 1,351 terletak antara $-1,96 \leq CR \leq 1,96$. Hal ini membuktikan tidak terjadi pelanggaran asumsi normalitas SEM pada input data penelitian ini atau dikatakan bahwa data *multivariate normal*.

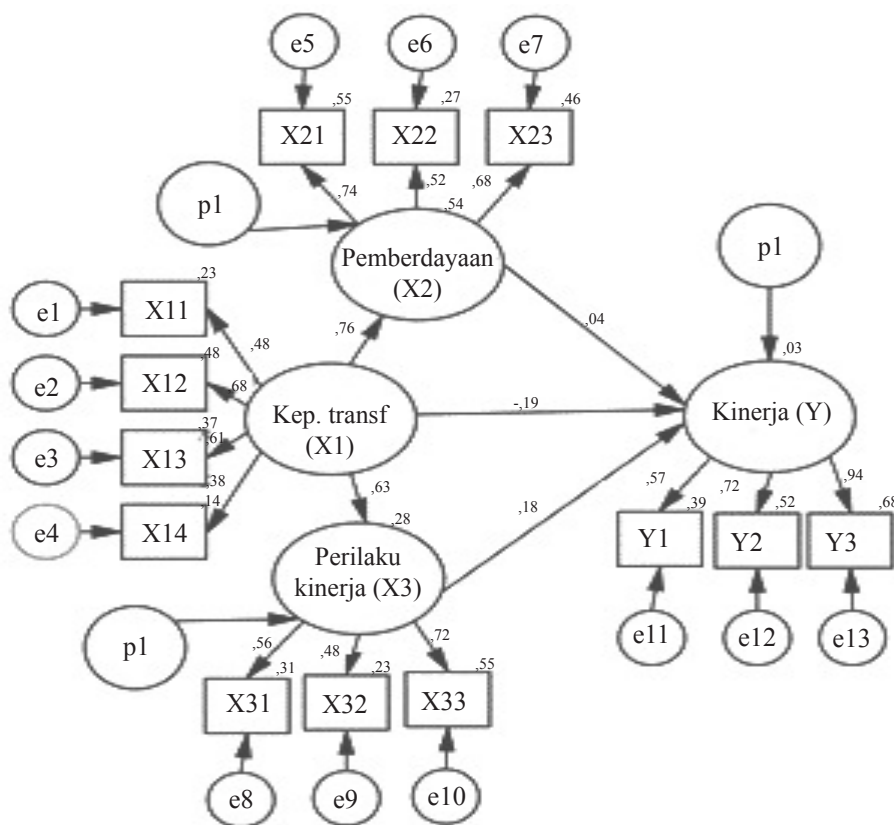
d. Multikolinieritas

Gejala multikolinieritas diindikasikan dari determinan matriks varians-kovarians data variabel eksogen. Nilai determinan yang kecil mengindikasikan adanya gejala multikolinieritas. Apabila hal itu terjadi maka data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ghozali, 2007). Hasil uji menunjukkan bahwa nilai determinan matriks varians-kovarians = 1,100 jauh di atas nol dan dapat digunakan sebagai ukuran indikasi bahwa tidak terjadi multikolinieritas pada data yang dianalisis. Hasil analisis SEM ditunjukkan dengan model yang dikatakan baik jika pengembangan model hipotesis secara teoritis didukung oleh data empirik. Hasil uji konstruk model disajikan pada Gambar 1 dan dievaluasi berdasarkan *goodness of fit indices*, kriteria model serta nilai kritisnya yang memiliki kesesuaian data dapat dilihat pada Tabel 2. Di samping itu, hasil uji kausalitas dan hasil pengujian hipotesis dari model SEM dijelaskan pada Tabel 3.

Tabel 1. Pengujian *goodness of fit model overall*

Kriteria	Nilai <i>Cut-Off</i>	Keterangan
<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil. Prob. $> 0,05$	<i>Good fit</i>
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	<i>Good fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	<i>Good fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	<i>Good fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	<i>Good fit</i>
CMIN/DF	≤ 2 atau 3	<i>Good fit</i>
TLI	$\geq 0,90$	<i>Good fit</i>
CFI	$\geq 0,90$	<i>Good fit</i>

Sumber: Ferdinand (2006)



Gambar 1. Hasil analisis SEM

Tabel 2. Hasil pengujian SEM

<i>Goodness of fit Indices</i>	<i>Cutt of value</i>	Hasil model	Keterangan
<i>Chi Square</i>	Diharapkan kecil (< 157,609)	66,219	<i>Good fit</i>
<i>Significane Probality</i>	$\geq 0,05$	0,302	<i>Good fit</i>
RMSEA	$\leq 0,08$	0,033	<i>Good fit</i>
GFI	$\geq 0,90$	0,888	<i>Good fit</i>
AGFI	$\geq 0,90$	0,834	<i>Marginal fit</i>
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,086	<i>Good fit</i>
TLI	$\geq 0,95$	0,976	<i>Good fit</i>
CFI	$\geq 0,95$	0,981	<i>Good fit</i>

Tabel 3. Hasil analisis SEM dan pengujian hipotesis

<i>Goodness of fit indices</i>	Koefisien	CR	P	Keterangan
Kep._transf (X1) -> Pemberdayaan_(X2)	0,763	2,605	0,009	Signifikan
Kep._transf (X1) -> Perilaku Bekerja_(X3)	0,528	2,211	0,027	Signifikan
Kep._transf (X1) -> Kinerja_(Y)	-0,190	-0,530	0,596	Signifikan
Pemberdayaan_(X2) -> Kinerja_(Y)	0,038	0,122	0,903	Tidak signifikan
Perilaku Bekerja_(X3) -> Kinerja_(Y)	0,182	2,914	0,031	Tidak signifikan

Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Pemberdayaan pada Karyawan PDP Jember

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa nilai koefisien jalur antara kepemimpinan transformatif dengan pemberdayaan adalah sebesar 0,763 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,009 lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang disyaratkan 0,05 dan nilai CR 2,605 lebih dari nilai kritis yang disyaratkan sebesar 2. Hasil ini mendukung (menerima) hipotesis pertama pada penelitian ini yang menyatakan kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan dan positif terhadap pemberdayaan karyawan PDP Jember. Hal itu berarti bahwa hipotesis pertama yang menyatakan kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap pemberdayaan karyawan, terbukti. Hal ini didukung Hasil penilaian responden menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif yang dipersepsikan secara baik oleh karyawan dapat mendukung pemberdayaan karyawan. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan transformatif yang diterapkan oleh pimpinan PDP dapat terlaksana dengan baik dan mampu meningkatkan pemberdayaan karyawan PDP Jember dengan baik pula. Pimpinan PDP Jember telah melakukan pemberdayaan karyawan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan kapasitas dan kompetensinya, serta memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk memberikan ide-ide kreatifnya untuk tujuan peningkatan produksi. Hasil penelitian ini sama dengan teori yang dikemukakan Triyanto (2004) yang mengatakan bahwa salah satu cara yang bisa digunakan oleh pemimpin untuk menanamkan dan menciptakan motivasi yang tinggi bagi anggota adalah melalui pemberdayaan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Perilaku Bekerja Karyawan PDP Jember

Nilai koefisien jalur antara kepemimpinan transformatif dengan perilaku bekerja adalah sebesar 0,528 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,027 lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang disyaratkan 0,05 dan nilai CR 2,211 lebih dari nilai kritis yang disyaratkan sebesar 2. Hasil ini mendukung (menerima) hipotesis kedua pada penelitian ini yang menyatakan kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku bekerja karyawan PDP Jember. Hal itu berarti bahwa hipotesis kedua yang menyatakan kepemimpinan

transformatif berpengaruh signifikan terhadap perilaku bekerja, terbukti. Hasil penilaian responden menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif telah dipersepsikan secara baik oleh karyawan dan kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap perilaku bekerja. Hal ini dikarenakan kepemimpinan transformatif yang diterapkan di PDP Jember sudah dilakukan secara baik. Pimpinan PDP Jember selalu memberikan motivasi-motivasi kepada karyawan, sehingga para karyawan merasa ikut memiliki perusahaan dan memiliki kepedulian lebih terhadap kelangsungan PDP Jember kedepannya. Hasil penelitian ini sama dengan Kaihatu dan Rini (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap perilaku bekerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan PDP Jember

Pengujian hipotesis ketiga memperlihatkan bahwa nilai koefisien jalur antara kepemimpinan transformatif dengan kinerja adalah sebesar -0,190 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,596 lebih besar dari taraf signifikansi (α) yang disyaratkan 0,05 dan nilai CR -0,530 lebih kecil dari nilai kritis yang disyaratkan sebesar 2. Hasil ini tidak mendukung (menolak) hipotesis ketiga pada penelitian ini yang menyatakan kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PDP Jember. Kinerja karyawan PDP Jember selama ini masih kurang optimal, ini dikarenakan adanya gap pengetahuan antar level karyawan yang sangat berbeda, misalnya pengetahuan karyawan kantor yang memiliki pendidikan tinggi dan level pendidikan yang masih rendah untuk karyawan di kebun-kebun pada umumnya. Hal ini menyebabkan penerapan kepemimpinan transformatif yang diberlakukan sama untuk semua level karyawan, perlu untuk ditinjau ulang. Penerapan kepemimpinan transformatif untuk masing-masing level hendaknya diberlakukan sesuai dengan tingkat pengetahuan dan pendidikan karyawan di PDP Jember. Hasil penelitian ini berbeda dengan Nurmawati (2010) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kinerja Karyawan PDP Jember

Hasil pengujian tidak mendukung (menolak) hipotesis keempat pada penelitian ini yang menyatakan

pemberdayaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PDP Jember. Hasil analisis memperlihatkan bahwa nilai koefisien jalur antara pemberdayaan karyawan dengan kinerja adalah sebesar 0,038 dan tingkat signifikansi sebesar 0,903 lebih besar dari taraf signifikansi (α) yang diisyaratkan 0,05 dan nilai CR 0,122 lebih kecil dari nilai kritis yang disyaratkan sebesar 2. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pemberdayaan karyawan berkaitan langsung dengan instansi tetapi tidak dirasakan langsung oleh karyawan, dimana karyawan masih belum semuanya ditempatkan sesuai dengan kapasitas dan kompetensinya. Pemberdayaan di PDP Jember masih terbatas dalam aturan-aturan dan sistem birokrasi sehingga kinerja yang lebih mengarah ke individu belum tentu tercapai meskipun sudah ada pemberdayaan yang telah dilaksanakan oleh PDP Jember. Hasil penelitian ini berbeda dengan Rahman (2009) yang menemukan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Perilaku Bekerja Terhadap Kinerja Karyawan PDP Jember

Pada pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa perilaku bekerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PDP Jember. Hasil analisis memperlihatkan bahwa nilai koefisien jalur antara perilaku bekerja dengan kinerja adalah sebesar 0,182 dan tingkat signifikansi sebesar 0,031 lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang diisyaratkan 0,05 dan nilai CR 2,194 lebih dari nilai kritis yang diisyaratkan sebesar 2. Hasil ini mendukung (menerima) hipotesis kelima pada penelitian ini yang menyatakan perilaku bekerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PDP Jember. Hasil penilaian responden menunjukkan bahwa perilaku bekerja yang dipersepsikan secara baik oleh karyawan akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena perilaku bekerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDP Jember dilakukan secara baik sehingga menimbulkan kinerja yang baik pula bagi karyawan. Perilaku karyawan PDP masing-masing level karyawan memiliki karakteristik yang berbeda-beda sehingga perilaku bekerja yang dilakukan akan berbeda pula. Misalkan perilaku karyawan administrasi berbeda dengan perilaku karyawan yang berada di kebun. Oleh karena itu, perilaku bekerja yang baik nantinya akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sama dengan penelitian Shahzad et al.

(2010) yang menyatakan bahwa perilaku bekerja secara signifikan mempengaruhi kinerja, sedangkan penelitian Hofstede (2001) menjelaskan bahwa dimensi perilaku bekerja berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini juga sama dengan Pattanaik dan Biswas (2005) mendapati bahwa perilaku kewarganegaraan memiliki dampak positif terhadap kinerja individu dan kinerja individu selanjutnya memiliki dampak positif terhadap efektifitas organisasi.

Implikasi Manajerial

Penelitian ini mempunyai implikasi sangat penting bagi para pengambil kebijakan yang menginginkan lebih meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil dari penelitian ini perlu untuk ditindak-lanjuti oleh para pengambil keputusan supaya mendapatkan manfaat yang optimal. Dari hasil analisis yang telah dilakukan maka dalam meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui pemberdayaan dan perilaku bekerja dengan pendekatan tiga variabel, yaitu 1) diprioritaskan pada peningkatan gaya kepemimpinan transformasional; 2) meningkatkan pemberdayaan; dan 3) meningkatkan perilaku bekerja.

Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional belum mampu meningkatkan kinerja sehingga elemen kepemimpinan transformasional masih dapat ditingkatkan dengan jalan: 1) pimpinan senantiasa menunjukkan sikap yang membanggakan organisasi baik ketika di dalam maupun di luar organisasi; 2) pimpinan menerapkan nilai-nilai yang dianut organisasi dalam setiap kegiatan atau aktivitas; 3) pimpinan mampu memberikan visi dan misi yang mampu mendorong karyawan untuk bekerja demi organisasi serta mampu berpikir kreatif dan inovatif; 4) hendaknya penerapan kepemimpinan transformasional pada masing-masing level diberlakukan sesuai dengan tingkat pengetahuan dan pendidikan karyawan. Selain itu, pemberdayaan karyawan seharusnya dilakukan dengan mempertimbangkan aspek kemampuan, pengetahuan dan tingkat pendidikan serta deskripsi pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja. Di samping itu, perilaku bekerja berpengaruh terhadap kinerja sehingga perilaku bekerja karyawan dapat ditingkatkan dengan pelatihan baik sikap, *attitude* dari karyawan dalam segala aspek pekerjaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap pemberdayaan karyawan, hasil ini mendukung (menerima) hipotesis pertama pada penelitian ini yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap pemberdayaan karyawan PDP Jember. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku bekerja, hasil ini mendukung (menerima) hipotesis kedua pada penelitian ini yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap perilaku bekerja PDP Jember.

Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil ini tidak mendukung (menolak) hipotesis ketiga pada penelitian ini yang menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PDP Jember. Pemberdayaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil ini tidak mendukung (menolak) hipotesis keempat pada penelitian ini yang menyatakan pemberdayaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PDP Jember. Di pihak lain, perilaku bekerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mendukung (menerima) hipotesis kelima pada penelitian ini yang menyatakan perilaku bekerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PDP Jember.

Saran

Saran yang dapat diajukan berdasarkan hasil penelitian ini untuk perusahaan, agar pemberdayaan lebih dirasakan oleh karyawan, PDP Jember perlu memperpendek sistem birokrasi dan memfleksibelkan aturan perusahaan sehingga akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Hal itu juga perlu didukung dengan kepemimpinan transformasional agar lebih dirasakan oleh karyawan, untuk itu para jajaran pimpinan PDP Jember hendaknya lebih memberikan perhatian pribadi (pendekatan personal), motivasi-motivasi dan kebutuhan pengembangan diri karyawan sehingga akan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional hendaknya diterapkan sesuai dengan level karyawan yang

berbeda pengetahuan dan pendidikannya. Bagi peneliti selanjutnya, hendaknya menambah variabel penelitian lain yang berpengaruh terhadap kinerja serta meneliti intansi lain sebagai pembanding supaya mendapatkan hasil yang lebih bisa digeneralisasikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhamda S, Sanusi R. 2007. *Persepsi Perilaku Kepemimpinan, Perilaku Sebagai Warga Organisasi dan Kinerja Dosen Politeknik Kesehatan Padang Sumatra Barat*. Program Magister Kebijakan dan Manajemen Pelayanan Kesehatan. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Antara News. 2013. Ratusan buruh kebun demo tolak KSO. <http://www.antarajatim.com>. [15 Juli 2013].
- Bogler R, Somech A. 2004. Influence of teacher empowerment on teacher's organizational commitment, profesional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Europen Journal of Social Sciences* 6(6):277–289.
- Djati PS 2008. Dampak pergeseran nilai-nilai organisasi terhadap kebijaksanaan sumber daya manusia dan implikasinya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 2(1):9–18.
- Ferdinand A. 2002. *Struktural Equation Modelling: dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferdinand A. 2006. *Struktural Equation Modelling: dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali. 2007. *Amos Versi 21.0*. Semarang: Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Greiman BC. 2009. Transformational leadership research in agricultural education: a synthesis of the literature. *Journal Of Agricultural Education* 50(4):50–62.
- Hansen, Mowen RD. 2000. *Management Accounting*. Ohio: International Thompson Publishing Co.
- Hofstede G. 2001. *Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publication.
- Jeffrey I, Hermawan A, Hubeis M, Djohar S. 2011. Pengaruh kecocokan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja individu: studi kasus PT. XYZ. *Jurnal Manajemen dan Agribisnis* 8(2):97–107.

- Kaihatu T, Rini S. 2010. Kepemimpinan transformational dan pengaruhnya terhadap kepuasan atas kualitas kehidupan kerja kota surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 98(1):49–61.
- Lagomarsino R, Cardona P. 2003. Realtionship among leadership, organizational commitment and OCB in uruguayan health institutions. *Working Paper*. IESE Bussiness School-Universidad de Navarra.
- Mangkunegara AA. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama
- Markoozy X. 2001. The Virtues of Omission in OCB version 1.14 <http://www.goldmark.org/livia>. [14 Januari 2014].
- Nurmawati F. 2010. Gaya kepemimpinan transformasional dan efeknya pada kepercayaan terhadap pimpinan serta OCB: studi pada PDAM Karanganyar [tesis]. Surakarta: Program Pascasarjana, Universitas Sebelas Maret.
- Organ DW. 2003. Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time human performance. *Journal of Applied Psychology* 10(3):85–97.
- Pattanaik S, Biswass S. 2005. The medating role of organizational citizenship behaviour between organizational identification and its consequences, *Working Paper*. IESE Bussiness School- Universidad de Navarra.
- Rahman A. 2009. Hubungan sistem administrasi perpajakan modern dengan kepatuhan wajib pajak. *Jurnal Ilmu Administrasi* 6(1):119–138.
- Sadarusman E. 2004. Pemberdayaan: sebuah usaha memotivasi karyawan. *Jurnal Fokus Ekonomi* 3(2):56–63.
- Shahzad K, Rehman K, Abbas M. 2010. HR practices and leadership styles as predictors of employee attitude and behavior: evidence from pakistan. *European Journal of Social Sciences* 14(3):4–13.
- Suharto B. 2006. Kepemimpinan transformasional dalam pendidikan (studi pengaruh kepemimpinan transaksional dan transformasional; terhadap kepuasan dan kinerja bawahan) [tesis]. Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Triyantoro. 2004. *Leadership and Organizational Citizenship Behavior: OCB-Specific Meanings as Mediators*. New York: Springer Science Business Media. LLC.
- Wan S. 2009. The relationship between transformational leadership behaviors and organizational citizenship behavior [tesis]. Universitas Utara Malaysia: In Fulfillment of the Requirement for the Degree of Masters of Management.